

تأثير ادارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالتطبيق على مستشفى شرق جدة في
المملكة العربية السعودية في مدينة جدة "دراسة حالة"

اسم الطالبة:

أشواق عبده ناجي

2021205294

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

0

4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5.....	1.1. مقدمة
6.....	1.2. مشكلة البحث
7.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8.....	1.3. أهمية البحث
8.....	1.3.1. الأهمية النظرية
8.....	1.3.2. الأهمية التطبيقية
8.....	1.4. أسئلة البحث الفرعية
8.....	1.5. أهداف البحث
9.....	1.6. فرضيات البحث
9.....	1.7. نموذج البحث
10.....	1.8. منهجية البحث
10.....	1.9. الدراسة الميدانية
12.....	1.10. هيكل المشروع
13.....	2- الفصل الثاني: الإطار النظري
14.....	2.1. المقدمة:
14.....	2.2. المتغير الأول: تأثير إدارة الجودة الشاملة
14.....	2.2.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
14.....	2.2.2. تطور إدارة الجودة الشاملة
15.....	2.2.3. أبعاد إدارة الجودة الشاملة
16.....	2.2.4. نظريات إدارة الجودة الشاملة
18.....	2.3. المتغير الثاني: رضا العملاء
18.....	2.3.1. مفهوم رضا العملاء
18.....	2.3.2. تطور رضا العملاء
19.....	2.3.3. أبعاد رضا العملاء
20.....	2.3.4. نظريات رضا العملاء

21	2.4. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء:
21	2.4.1 أنماط التأثير بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء
22	2.4.2 الصراعات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء
23	2.4.3 الفجوات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء
24	2.5. الخاتمة
25	قائمة المراجع:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	نموذج البحث (من إعداد الباحث)	1
10	ملخص منهجية البحث المصدر (الباحث)	2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1.1 مقدمة

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات السريعة والتحولات الكبيرة في شتى مجالات الحياة، الأمر الذي أصبح يتطلب التكيف مع هذه التغيرات المتلاحقة والمستمرة، والتي تعد من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات الإنسانية في القرن الحادي والعشرين، وفي ظل تلك التغيرات يبرز دور المؤسسات التربوية وأهميتها في مواكبة هذه التحولات المتسارعة من خلال التعاطي مع المستجدات بما يضمن بقائها واستمرارها، حيث لم تعد الأساليب التربوية التقليدية قادرة على التأقلم مع التحولات الحالية، وهذا ما يعني أن التغيير بات أمراً واقعاً وضرورة ملحة، تسعى من خلاله المؤسسات التربوية في مواكبة المستجدات والانفتاح عليها وفق منهجية علمية واضحة.

التطورات الحديثة في التربية أصبحت تتجه إلى إعطاء المدارس مزيد من الأدوار والاستقلالية للقيام بالدور التربوي المطلوب، وذلك بهدف تطوير عمليتي التعليم والتعلم، الذي ينعكس على تطوير الأداء التعليمي من خلال تبني البرامج التطويرية، التي تساهم في تحسين عملية التعلم، وإلا يصبح دور المدرسة قاصراً فقط على مجرد تنفيذ التعليمات الإدارية العليا (العاجز ونشوان، ٢٠٠٥).

حيث تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي ظهرت كنتيجة للمنافسة العالمية، بحيث تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر، ونظراً للنجاح الذي حققه هذا الاتجاه الإداري، بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات، وأوجد مبرراً ورغبة في تطبيقه بالمؤسسات التعليمية بالعديد من الدول (الكناني، ٢٠١٣).

ويعتبر نجاح الإدارة مرتبط بالكفاءة الإنتاجية، لذلك ظهرت إدارة الجودة الشاملة؛ لتحقيق رفع الإنتاجية واستمرارية الجودة وأصبحت إدارة الجودة الشاملة استراتيجية متكاملة، لتطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية ومنها المؤسسات التعليمية، فلذا تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة، وبأسلوب نموذجي ومثالي يتجنب الإسراف بالموارد، ويقلل كذلك المنازعات بين العاملين بالمؤسسة، ويرضي المستفيدين، ويدعم عملية الابتكار والتجديد، الخطيب (١٤٢٨هـ).

وكما يرى السلوم، (٢٠٠٥) على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد، يؤدي إلى تحسين في أداء العاملين، وكذلك ينعكس على التحسين في أداء المؤسسة التعليمية؛ لأن إدارة الجودة الشاملة تعمل على منع الأخطاء، وبالتالي تحسن في أداء العاملين، مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم، من خلال إحساسهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تسعى في تطوير العمل.

لذا يسعى التربويون من خلال تطبيق الجودة الشاملة إلى إحداث تطوير في العمل المدرسي، بما يتناسب مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، ويواكب المساعي التي تسعى لتحقيق التميز، في جميع العمليات التي تنتشدها المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها (الأسطل، ٢٠١٣).

والإدري الفعال، هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، والذي يتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية ، سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري (أبو الوفا & حسين، ٢٠٠٠).

وفي ضوء ذلك فإن إدارة وقيادة الجودة، تشكل عنصراً مهماً في تطبيق الجودة الشاملة بالمنظمات التعليمية، فالقيادة التربوية تتخذ شكلاً جديداً في إطار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، بحيث تعمل على استشارة مجهود العاملين، وتحفيز قدراتهم من أجل تحقيق الجودة الشاملة (أمين، وبربري، ٢٠١١) وأجمعت العديد من الدراسات كدراسة (الغدير (٢٠١٠)، ودراسة (البلاغ، ١٤٢٨)، ودراسة (الهمشي، ٢٠٠٨)، بأهمية تنمية ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية، ويستنتج المؤلف أن هذا يؤثر على تحسين الأداء في التعليم، ويزيد من تحقيق التميز، وتعزيز قيمتها التنافسية بين مؤسسات التعليم ، وتحقيق الكفاءة والفاعلية. و ازدادت أهمية الجودة بشكل عامة في ظل التنافس القوي والحاد بين القطاع الحكومي والخاص في مجال الانتاج والخدمة والرقابة و بصفة خاصة في تلك المؤسسات التي لا تهدف لتحقيق الربح الغير ربحية من وراء نشاطها، في ظل تعدد و تنوع الأساليب والطرق المستخدمة و المستعان بها في تحسين الجودة، ومن بين هذه الأساليب يعتبر نظام إدارة الجودة (QMS) هو الأكثر إنتشارا.

1.2. مشكلة البحث

في ظل التنافسية المتزايدة وسعي المنظمات لتحقيق مستويات عالية من الجودة والإنتاجية، يبرز دور إدارة الجودة الشاملة (TQM) كنهج استراتيجي يهدف إلى تحسين جميع جوانب العمل داخل المؤسسة. على الرغم من الدراسات العديدة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، لا يزال هناك نقص في الأبحاث التي تستكشف بشكل شامل تأثير هذا النهج على أداء العاملين. لذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة لفهم كيفية تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، من حيث الكفاءة، والرضا الوظيفي، والتطوير المهني، والتعاون بين الفرق، والتأثيرات النفسية والاجتماعية.

وتهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوات النظرية والتطبيقية من خلال تحليل شامل لتأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، مما يمكن المنظمات من تحسين استراتيجياتها في تطبيق هذا النهج وتعزيز الأداء الوظيفي على جميع المستويات.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

هناك نقص في الدراسات التي تستكشف كيف يمكن للمتغيرات الديموغرافية مثل العمر، والجنس، والخبرة الوظيفية أن تؤثر على كيفية استجابة العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وغالبية الأبحاث تركز على بيانات ثقافية محددة، مما يترك فجوة في فهم كيفية تأثير العوامل الثقافية المتنوعة على فعالية إدارة الجودة الشاملة وأدائها. هناك تركيز كبير على المؤشرات الكمية لأداء العاملين، بينما يوجد نقص في الدراسات التي تتناول الجوانب النوعية مثل الرضا الوظيفي، والروح المعنوية، والتفاعل الاجتماعي بين العاملين، وغالبية الدراسات تتناول تأثير إدارة الجودة الشاملة على المدى القصير، مما يترك فجوة في معرفة التأثيرات طويلة المدى لتطبيق TQM على أداء العاملين.

استكشاف هذه الفجوات يمكن أن يساهم في تطوير إطار نظري أكثر شمولاً لفهم تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وتحقيق تطبيق أفضل لهذه المبادئ في مختلف البيئات التنظيمية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي تواجه المنظمات تحديات متعددة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين ومن ذلك الفجوات التطبيقية التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المنظمات متعددة وتؤثر بشكل مباشر على فعالية تطبيقها. إليك بعض الفجوات الرئيسية

نقص الفهم والإدراك قد لا يكون لدى العاملين أو حتى بعض المديرين فهم كافٍ لمبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة. وغياب الالتزام من القيادة العليا وعدم دعم القيادة العليا قد يؤدي إلى تقليل أهمية الجودة في جميع مستويات المنظمة.

و هناك مقاومة التغيير يمكن أن يواجه العاملون مقاومة لتغيير الأساليب القديمة واعتناق ممارسات جديدة. و قلة الموارد و عدم توفير الموارد اللازمة مثل الوقت، المال، والتكنولوجيا يمكن أن يعيق تنفيذ برامج الجودة.

و يمكن أن يؤدي ضعف التواصل بين الأقسام والإدارات إلى عدم التنسيق وفهم متطلبات الجودة

و ثقافة المنظمة التي لا تشجع على الجودة والتحسين المستمر يمكن أن تكون عائقاً كبيراً.

بتحديد ومعالجة هذه الفجوات، يمكن تحسين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تعزيز أداء العاملين وزيادة الفعالية الإنتاجية للمنظمة.

ووفقاً لما سبق تهدف الدراسة الحالية الى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

"ماهو تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مستشفى شرق المملكة العربية السعودية في جدة؟"

1.3. أهمية البحث

يساعد البحث في تحديد العوامل التي تساهم في تحسين أو تقليل أداء العاملين و يعزز البحث لكيفية تأثير الجودة على تحقيق أهداف المنظمة و يساعد البحث في فهم كيفية تأثير الجودة على جودة العمل والإنتاجية و يمكن للبحث أن يظهر كيف تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين تنافسية المنظمة، يمكن أن يؤدي إلى تحسينات شاملة في جميع جوانب العمل التنظيمي، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة.

1.3.1. الأهمية النظرية

لا تكون الإدارة العليا ملتزمة تماماً بتنفيذ مبادئ الجودة الشاملة، مما يؤثر سلباً على التبنّي الكامل لهذه المبادئ ويجب تأكيد الالتزام من الإدارة العليا وتقديم دعم مستمر لتحقيق الأهداف المرجوة، قد يواجه العاملون مقاومة للتغيير ورفض لتبني ممارسات جديدة، يجب تعزيز ثقافة التغيير الإيجابي وتقديم الدعم اللازم للعاملين لتقبل التغييرات.

1.3.2. الأهمية التطبيقية

الأهمية التطبيقية لتأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين تتجلى في عدة جوانب أساسية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على المنظمة. مثل تحسين الكفاءة والإنتاجية و تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم وكذلك تحسين جودة المنتجات والخدمات وتعزيز التعاون والتواصل بين الأقسام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية، يمكن للمنظمات أن تحقق تحسينات ملموسة في أداء العاملين وفي نتائج الأعمال بشكل عام، مما يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى الطويل.

1.4. أسئلة البحث الفرعية

المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟ وماهي متطلباتها ؟

المقصود بتقييم أداء العاملين ؟

كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في مستشفى شرق جدة ؟

1.5. أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وذلك من خلال الآتي:

إبراز أهمية كل من موضوع إدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العاملين في المؤسسات.
محاولة الربط بين النظري والتطبيقي.
إدراك العامل لإدارة الجودة الشاملة.

1.6. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية H1:

لا يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الأولى Ha:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لدعم ومساندة الإدارة العليا على أداء العاملين.

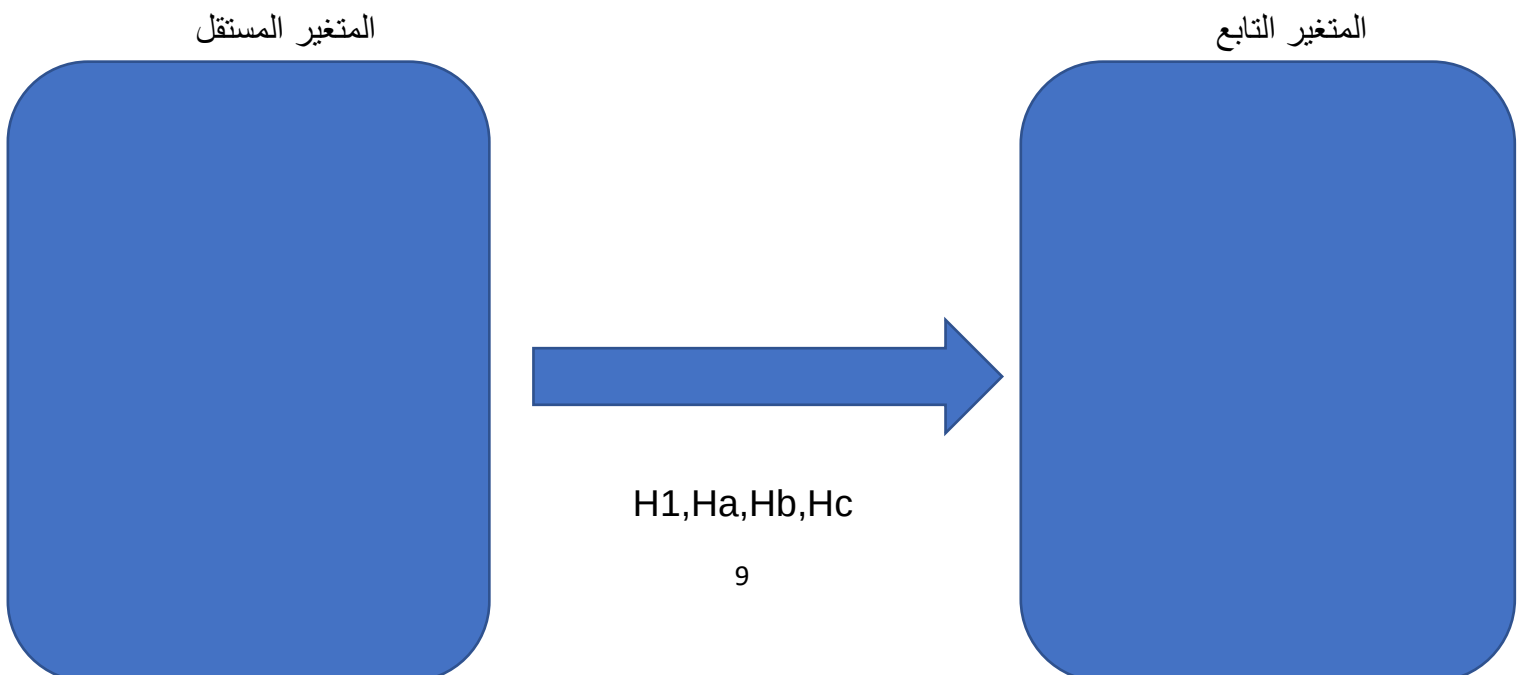
الفرضية الفرعية الثانية Hb:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحسين المستمر على أداء العاملين.

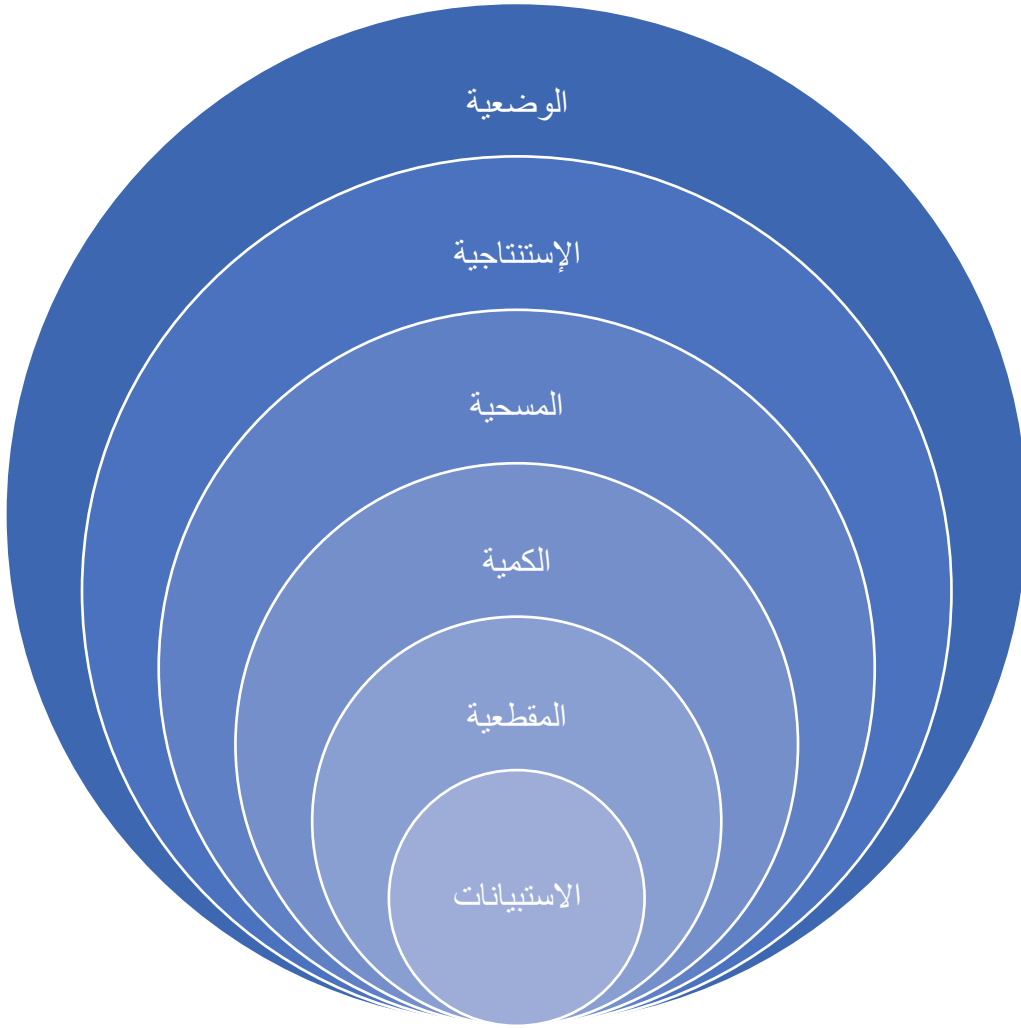
الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

لا يوجد تأثير إيجابي لمشاركة العاملين على إجراءات الإدارة .

1.7. نموذج البحث



1.8. منهجية البحث



1.9. الدراسة الميدانية

يعد مستشفى شرق جدة العام من أقدم مستشفيات مدينة جدة التي تم تأسيسها قبل 17 عاما في عام 2005م، ويعد من أفضل وأهم المستشفيات في المملكة العربية السعودية. ويقع مستشفى شرق جدة العام طريق الملك عبدالله جدة في حي السليمانية.

أهداف مستشفى شرق جدة العام:

1- يضع المستشفى على عاتقه تقديم أفضل أنواع العلاجات للمرضى بأحدث تكنولوجيا.

يضع مستشفى شرق جدة العام ضمن استراتيجية عمل تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى لتقديم أفضل الخدمات للحصول على أفضل النتائج، وهذه الأهداف

هي:

* توفير أحدث أجهزة التكنولوجيا التي تفوق توقعات مراجعي المستشفى من مرضى وزائرين لعلاج جميع أنواع الأمراض

* تقديم خدمات مميزة للمرضى من خلال الكوادر المستشفى الطبية ذوات الخبرة العالية، مع الحفاظ على أخلاقيات ومسؤوليات المهنة الطبية تجاه المجتمع

* يسعى مستشفى شرق جدة العام على أن يكون من الرواد في تقديم أفضل الخدمات الطبية في المملكة العربية السعودية والعالم بالكامل

* يتطلع مستشفى شرق جدة العام إلى تقديم أفضل الخدمات الطبية بقدر عال من السلامة والجودة والأمان

* يراعى المستشفى دائما اختيار أفضل الكوادر الطبية وأطقم التمريض ذوات الخبرة والكفاءة

* العالية لتكوين أفضل طاقم من مقدمي الخدمة

* الطبية والكوادر على مستوى المملكة العربية السعودية

* يتطلع المستشفى إلى إرضاء زائريه من خلال تقديم أفضل الخدمات الطبية بأسعار بسيطة منافسة لباقي المستشفيات في المملكة العربية السعودية

* يسعى مستشفى شرق جدة العام إلى أن يكون جزء أساسي من رواد الصناعة الطبية على مستوى العالم

1.10. هيكل المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمة

2-الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1. المقدمة:

إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعد من أهم استراتيجيات الإدارة التي تركز على التحسين المستمر في العمليات والإجراءات داخل المؤسسة بهدف تحقيق أقصى درجات الجودة والكفاءة. تهدف هذه المنهجية إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتجاوز توقعاتهم.

يشمل تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء عدة جوانب، منها تحسين جودة المنتج أو الخدمة، زيادة كفاءة العمليات، وتحقيق التزام أكبر بمعايير الجودة. من خلال تطبيق مبادئ TQM، تسعى المؤسسات إلى فهم احتياجات ورغبات العملاء بشكل أدق وتلبيتها بفعالية أكبر. كذلك، يعزز التركيز على الجودة التنافسية في السوق ويزيد من ولاء العملاء للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزز التواصل الفعال بين جميع مستويات المؤسسة، مما يضمن تضافر الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة. في النهاية، يؤدي هذا التكامل والتعاون إلى تقديم تجربة متميزة للعميل، مما يعزز من رضاه وولائه على المدى الطويل.

2.2. المتغير الأول: تأثير إدارة الجودة الشاملة

في هذه المقدمة، سنستعرض المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، تاريخ تطورها، وأهميتها ويمثل المتغير المستقل، إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها أو خدماتها.

2.2.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري يركز على التحسين المستمر، الالتزام بمعايير الجودة العالية، وتطبيق سياسات تهدف إلى تحسين العمليات الداخلية وزيادة رضا العملاء. تشتمل هذه السياسات على تدريب الموظفين، تحسين عمليات الإنتاج، وقياس الأداء بشكل مستمر، وبالتالي، المتغير المستقل هنا هو تطبيق هذه المبادئ والممارسات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، والتي يتم قياس تأثيرها على **المتغير التابع**، وهو رضا العملاء.

2.2.2. تطور إدارة الجودة الشاملة

تطورت إدارة الجودة الشاملة (TQM) عبر الزمن استجابة للاحتياجات المتغيرة للصناعات وارتفاع توقعات العملاء. فيما يلي أهم مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

1-مرحلة التفتيش (القرن العشرين المبكر): في هذه المرحلة، كان التركيز على فحص المنتجات النهائية للتأكد من جودتها. كان الهدف الأساسي هو اكتشاف العيوب بعد عملية الإنتاج وتصحيحها.

2-مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة (1920s-1940s): تم إدخال أدوات وأساليب إحصائية لمراقبة عمليات الإنتاج. ومن رواد هذه المرحلة والتر شيوهارت، الذي قدم مفاهيم الرقابة على العمليات الإحصائية.

3-مرحلة ضمان الجودة (1950s-1970s):

ركزت هذه المرحلة على تحسين الجودة من خلال التركيز على العمليات الإنتاجية وليس فقط المنتج النهائي. بدأت الشركات في وضع معايير للجودة وضمان الالتزام بها عبر جميع المراحل.

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980s-1990s):

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمفهوم شامل يغطي جميع جوانب المؤسسة، من الإنتاج إلى الإدارة، ويعتمد على مشاركة الجميع في تحسين الجودة. ساهم رواد مثل إدواردز ديمينغ وجوزيف جوران في تطوير هذا المفهوم من خلال التأكيد على أهمية التحسين المستمر والتركيز على العملاء.

5-مرحلة الجودة المعتمدة على العميل (2000s إلى الآن):

أصبحت الجودة تركز بشكل أكبر على تلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم. تم دمج مفاهيم جديدة مثل إدارة الجودة القائمة على المخاطر والتحسين المستمر باستخدام منهجيات مثل Lean و Six Sigma.

6-التحول الرقمي في الجودة (الوقت الحاضر):

في الوقت الحالي، يتم استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (IoT) لتحسين جودة العمليات وتوقع المشكلات قبل حدوثها. كما يتم استخدام البيانات الضخمة لتحليل وتوقع احتياجات العملاء وتقديم منتجات عالية الجودة.

إجمالاً، يعكس تطور إدارة الجودة الشاملة التحول من التركيز على اكتشاف العيوب إلى بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على التحسين المستمر ومشاركة جميع الأفراد في المؤسسة لتحقيق رضا العملاء.

2.2.3 أبعاد إدارة الجودة الشاملة

أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) تمثل الجوانب الأساسية التي يجب على المؤسسة التركيز عليها لتحقيق الأداء الأمثل في تطبيق مبادئ الجودة. هذه الأبعاد توفر إطاراً شاملاً يساعد في توجيه المؤسسات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحسين الجودة والفعالية. تشمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1-التركيز على العميل:

يُعتبر العميل المحور الأساسي في إدارة الجودة الشاملة. فهم احتياجات وتوقعات العملاء والعمل على تلبيتها بل وتجاوزها هو جوهر TQM. يهدف هذا البعد إلى تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم.

2-التحسين المستمر:

التحسين المستمر (Kaizen) هو أحد المفاهيم الرئيسية في TQM. يتطلب هذا البعد تحسين العمليات والإجراءات بشكل مستمر من خلال مراجعة الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

3-مشاركة الجميع:

النجاح في تطبيق TQM يعتمد على إشراك جميع الأفراد في المؤسسة، من القيادة العليا إلى الموظفين في الخطوط الأمامية. يتطلب هذا إشراك الجميع في عمليات اتخاذ القرارات والجودة، وتحفيزهم للعمل بروح الفريق.

4-القيادة الفعالة:

القيادة هي أحد الأبعاد الأساسية في إدارة الجودة الشاملة. يجب أن تكون القيادة واضحة وتضع رؤية مشتركة تركز على الجودة، وتعمل على تحفيز وتشجيع جميع العاملين لتحقيق هذه الرؤية.

5-اتخاذ القرارات المبنية على البيانات:

يتطلب تطبيق TQM جمع وتحليل البيانات بشكل منهجي لاتخاذ القرارات الصائبة. هذا يشمل استخدام الأدوات الإحصائية ومؤشرات الأداء لقياس جودة العمليات والتحكم بها.

6-إدارة العمليات:

يركز هذا البعد على تحسين العمليات والأنشطة داخل المؤسسة من خلال مراقبتها وتحليلها لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة. تتضمن إدارة العمليات تحسين سلاسل التوريد، الإنتاج، والخدمات اللوجستية.

7-ثقافة الجودة:

يتطلب تحقيق TQM بناء ثقافة تنظيمية تركز على الجودة والتحسين المستمر. يجب أن تكون الجودة جزءًا لا يتجزأ من القيم والممارسات اليومية للمؤسسة.

8-إدارة العلاقات مع الموردين:

الشراكات مع الموردين تشكل جزءًا هامًا من TQM. تعزيز التعاون مع الموردين يضمن تقديم مواد وخدمات عالية الجودة للمؤسسة، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء.

هذه الأبعاد تعمل بشكل متكامل لضمان تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتحقيق رضا العملاء، مما يعزز من تنافسية المؤسسة في السوق.

2.2.4.نظريات إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من النظريات والمبادئ التي أسهمت في تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM). بعض هذه النظريات قد تم تقديمها من قبل رواد في مجال الجودة، وهم الذين ساعدوا في وضع أسس إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها، من أهم هذه النظريات:

1- نموذج إدواردز ديمينغ (Deming's Theory):

يُعتبر ديمينغ أحد الرواد في مجال إدارة الجودة. قدم ديمينغ ما يُعرف بدائرة ديمينغ (Plan-Do-Check-Act - PDCA) وهي دورة التحسين المستمر التي تعتمد على أربع مراحل: التخطيط، التنفيذ، التحقق، والتصحيح. ركزت نظرية ديمينغ على أهمية التحسين المستمر، التركيز على العملاء، واستخدام البيانات لاتخاذ القرارات.

2- نظرية جوزيف جوران (Juran's Trilogy).

قدم جوزيف جوران مفهوم "ثلاثية جوران" والتي تشمل:

1- تخطيط الجودة: تحديد الأهداف ومعايير الجودة وتخطيط العمليات لتحقيقها.

2- مراقبة الجودة: مراقبة الأداء وضمان تحقيق الأهداف.

3- تحسين الجودة: التحسين المستمر للعمليات لتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة.

3- مبدأ كاورو إيشيكوا (Ishikawa's Theory).

اشتهر إيشيكوا بتطوير "مخطط إيشيكوا" أو "مخطط العظام السمكية" (Fishbone Diagram)، والذي يُستخدم لتحديد الأسباب الجذرية للمشاكل. ركزت نظرية إيشيكوا على أهمية إشراك جميع العاملين في تحسين الجودة، وتعزيز ثقافة الجودة من خلال التعليم والتدريب المستمر.

4- مبدأ فيليب كروسبي (Crosby's Zero Defects Theory).

ركز كروسبي على مفهوم "الصفر عيوب" (Zero Defects)، حيث يرى أن الجودة هي مسؤولية كل فرد في المنظمة وأن الهدف هو تقليل الأخطاء والعيوب إلى أدنى حد. وضع كروسبي أربعة مبادئ رئيسية للجودة: تحديد الجودة كالالتزام، الوقاية بدلاً من التفتيش، تحقيق معايير صفر عيوب، وقياس الجودة بناءً على تكلفة العيوب.

5- نظرية تايشي أونو (Lean Manufacturing and Toyota Production System).

ركز أونو على تحسين العمليات من خلال تقليل الهدر وتحقيق الكفاءة القصوى. نظرية التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing) تعمل على تقليل الأنشطة غير ذات القيمة المضافة في سلسلة الإنتاج، مما يساهم في تحقيق الجودة بأقل تكلفة.

6- مفهوم Six Sigma.

تطورت Six Sigma كنظرية تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تقليل التباين في العمليات والتركيز على تحقيق نتائج دقيقة وفعالة. تعتمد هذه النظرية على أدوات إحصائية ومنهجيات مثل DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) لتحسين العمليات وضمان تحقيق أهداف الجودة.

7- إدارة الجودة وفق نموذج مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige Model).

يُعد هذا النموذج إطاراً شاملاً لتحسين الأداء التنظيمي ويعتمد على سبعة معايير أساسية تشمل القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، قياس وتحليل الأداء، إدارة العمليات، ونتائج الأعمال.

تلك النظريات والأطر أسهمت بشكل كبير في تشكيل إدارة الجودة الشاملة وتقديم أساليب عملية يمكن استخدامها في مختلف الصناعات لتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء.

2.3 المتغير الثاني: رضا العملاء

2.3.1 مفهوم رضا العملاء

رضا العملاء هو مدى تحقيق توقعات واحتياجات العملاء من خلال المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل الشركة أو المؤسسة. يُعد رضا العملاء مفهومًا أساسيًا في إدارة الأعمال، لأنه يعكس مدى نجاح المؤسسة في تلبية متطلبات العملاء وتعزيز تجربتهم.

عناصر رضا العملاء:

- 1- **الجودة:** جودة المنتج أو الخدمة المقدمة ومدى ملاءمتها لتوقعات العميل.
- 2- **القيمة:** مدى تناسب السعر مع الفوائد التي يحصل عليها العميل.
- 3- **الخدمة:** جودة التعامل مع العميل، مثل سرعة الاستجابة، حل المشكلات، وخدمة ما بعد البيع.
- 4- **التجربة الكلية:** انطباع العميل عن جميع مراحل التعامل مع المؤسسة، من أول نقطة اتصال إلى آخر مرحلة في الخدمة.

أهمية رضا العملاء:

- الاحتفاظ بالعملاء: العملاء الراضون هم أكثر عرضة للعودة وشراء منتجات أو خدمات أخرى من نفس الشركة.
- ولاء العملاء: يساهم في بناء علاقة طويلة الأمد بين العميل والمؤسسة، مما يزيد من فرص تكرار الأعمال.
- التوصيات الإيجابية: العميل الراضي من المرجح أن يوصي بخدمات أو منتجات المؤسسة لأشخاص آخرين، مما يساهم في تحسين سمعة الشركة.
- التميز التنافسي: رضا العملاء يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً يميز المؤسسة عن منافسيها في السوق.
- بالتالي، يُعتبر رضا العملاء مؤشراً قوياً على الأداء العام للمؤسسة ونجاح استراتيجياتها في السوق.

2.3.2 تطور رضا العملاء

1- التركيز على المنتج (منتصف القرن العشرين):

في البداية، كان الاهتمام منصباً على جودة المنتج نفسه. كانت الشركات تعتقد أن تقديم منتجات ذات جودة عالية هو العامل الأساسي لرضا العملاء. كانت هذه الفترة تركز على التفتيش والرقابة على جودة الإنتاج.

2- التركيز على خدمة العملاء (1970-1980s - s):

مع زيادة التنافس في السوق، أدركت الشركات أن جودة المنتج وحدها لا تكفي. بدأت الشركات بالتركيز على تقديم خدمات ما بعد البيع وتحسين تجربة العملاء كوسيلة لتحقيق رضا أكبر. أصبح تقديم خدمة مميزة جزءاً مهماً من استراتيجية الاحتفاظ بالعملاء.

3-إدارة العلاقات مع العملاء ((1990s) CRM):

مع ظهور تكنولوجيا المعلومات، تطورت استراتيجيات إدارة رضا العملاء من خلال استخدام نظم إدارة علاقات العملاء (CRM). ساعدت هذه الأنظمة في تتبع سلوكيات العملاء، وفهم احتياجاتهم، وتخصيص العروض والخدمات بما يناسب تفضيلاتهم الشخصية.

4-التحول الرقمي والتفاعل عبر الإنترنت (s2000):

مع ظهور الإنترنت والتجارة الإلكترونية، تغيرت أساليب التعامل مع العملاء. أصبحت القنوات الرقمية مثل البريد الإلكتروني، مواقع الويب، ومنصات التواصل الاجتماعي أدوات رئيسية للتفاعل مع العملاء وحل مشكلاتهم. كما أدى ظهور مواقع التقييم والمراجعات إلى زيادة شفافية آراء العملاء وإعطاء الشركات فرصة لتحسين خدماتها.

2.3.3. أبعاد رضا العملاء

1-جودة المنتج أو الخدمة:

يُعتبر هذا البعد من أهم العوامل التي تؤثر على رضا العملاء. يشمل جودة المنتج أو الخدمة مدى توافقها مع توقعات العميل، كفاءة الأداء، والتحسين المستمر في المنتج أو الخدمة المقدمة.

2-القيمة مقابل السعر:

يمثل هذا البعد تقييم العميل للعلاقة بين جودة المنتج أو الخدمة والسعر المدفوع. إذا شعر العميل أنه يحصل على قيمة جيدة مقابل ما يدفعه، فإن ذلك يساهم في زيادة مستوى رضاه.

3-الاستجابة والسرعة:

يتوقع العملاء استجابة سريعة وفعالة عند التواصل مع المؤسسة، سواء كان ذلك للحصول على معلومات أو لحل مشكلة. يُعتبر هذا البعد من العوامل الأساسية في تحديد رضا العملاء، خاصة في ظل توقعات التفاعل اللحظي.

4-التواصل والعلاقات:

يركز هذا البعد على جودة التواصل بين المؤسسة والعملاء، بما في ذلك وضوح المعلومات، احترافية التعامل، وقدرة المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة.

5-الاعتمادية والموثوقية:

يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على تقديم المنتج أو الخدمة بشكل متسق وموثوق. يتوقع العملاء أن تحصل المنتجات أو الخدمات على نفس المستوى من الجودة في كل مرة يتعاملون فيها مع المؤسسة.

6-المرونة والتكيف:

يشير هذا البعد إلى مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء المختلفة وتقديم حلول مخصصة حسب متطلبات العميل. تعتبر المرونة في التعامل مع المتغيرات والتكيف مع احتياجات العملاء من الأمور المؤثرة في رضاهم.

7- خدمة ما بعد البيع:

يشمل هذا البعد الدعم الفني، متابعة المشاكل بعد الشراء، وتقديم حلول لأي مشكلات قد تواجه العميل بعد الشراء. خدمات ما بعد البيع الفعالة تسهم بشكل كبير في تعزيز رضا العملاء.

8- التجربة الشاملة:

يقيم هذا البعد انطباع العميل العام عن جميع جوانب تفاعله مع المؤسسة، بدءًا من أول نقطة اتصال وصولاً إلى مرحلة ما بعد الشراء. يشمل ذلك جوانب مثل سهولة الشراء، تجربة المستخدم، والانطباع العام عن العلامة التجارية.

و تُعد هذه الأبعاد أساسية في تحديد مستوى رضا العملاء. لتحقيق أقصى درجات الرضا، ينبغي على المؤسسات العمل على تحسين كل بُعد من هذه الأبعاد، مما يسهم في بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

2.3.4. نظريات رضا العملاء

هناك عدة نظريات تُعنى بفهم وتحليل رضا العملاء. تقدم هذه النظريات رؤى وأطر عمل تساعد المؤسسات في تحسين استراتيجياتها لتحقيق رضا العملاء. من أبرز هذه النظريات:

1-نظرية التوقعات والواقع (Expectancy-Disconfirmation Theory)

تفترض هذه النظرية أن رضا العملاء يتحدد بناءً على مقارنة توقعاتهم مع تجربتهم الفعلية. إذا كانت التجربة تتجاوز التوقعات، يشعر العملاء بالرضا، وإذا كانت أقل من التوقعات، يشعرون بعدم الرضا. وبالتالي، فإن الفارق بين التوقعات والواقع هو ما يحدد مستوى الرضا.

2-نظرية القيم مقابل التكاليف (Value vs. Cost Theory)

تقيس هذه النظرية رضا العملاء من خلال تقييم القيمة التي يحصل عليها العميل مقابل التكاليف (مثل السعر والوقت والجهد). إذا شعر العملاء أن القيمة التي يحصلون عليها تفوق التكاليف التي يتحملونها، فإن مستوى رضاهم يرتفع.

3-نظرية العدالة (Equity Theory)

تركز هذه النظرية على مدى شعور العملاء بالعدالة في معاملتهم مقارنةً بالآخرين. يشعر العملاء بالرضا إذا شعروا أنهم يحصلون على معاملة عادلة مقارنةً بالعملاء الآخرين أو بما يقدمونه من جهد وموارد. إذا شعروا بعدم العدالة، فقد يتأثر رضاهم بشكل سلبي.

4-نظرية التفاضل الاجتماعي (Social Comparison Theory)

تفترض هذه النظرية أن الأفراد يقيمون رضاهم بناءً على مقارنة تجربتهم الشخصية بتجارب الآخرين. إذا كانت التجربة أفضل من تجارب الآخرين، فإن مستوى رضاهم يكون أعلى.

5-نموذج رضا العملاء (Customer Satisfaction Model)

يركز هذا النموذج على تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا العملاء، مثل جودة الخدمة، القيمة، التجربة العامة، وخدمة العملاء. يعتمد النموذج على قياس مدى تحقيق توقعات العملاء وتلبية احتياجاتهم.

6-نظرية التكامل التام (Total Service Quality Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن رضا العملاء لا يتعلق فقط بجودة المنتج أو الخدمة، بل بتجربة الخدمة الشاملة التي تشمل جميع جوانب التفاعل مع المؤسسة، من الطلب إلى ما بعد البيع.

7-نظرية التوقعات والعوامل المسببة للرضا (Expectation-Confirmation Theory)

تفترض أن رضا العملاء يتأثر بالفرق بين توقعاتهم والخدمة الفعلية التي يحصلون عليها، ويعتمد على ما إذا كانت الخدمة تحقق التوقعات أو تتجاوزها.

تساعد هذه النظريات في فهم كيفية تأثير مختلف العوامل على رضا العملاء، مما يمكن المؤسسات من تصميم استراتيجيات فعالة لتحسين تجربة العملاء وزيادة مستوى رضاهم.

2.4. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء:

2.4.1 أنماط التأثير بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء

تتضمن أنماط التأثير بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ورضا العملاء عدة علاقات وطرق تفاعل يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1-تحسين جودة المنتج والخدمة

إدارة الجودة الشاملة تركز على تحسين جودة المنتج أو الخدمة من خلال تحسين العمليات وتطبيق معايير الجودة. عندما تتحسن الجودة، يشعر العملاء بالرضا لأن المنتجات والخدمات تلبي أو تتجاوز توقعاتهم.

2-تقليل العيوب والأخطاء

من خلال تطبيق أدوات وتقنيات مثل Six Sigma وLean، تهدف TQM إلى تقليل العيوب والأخطاء في المنتجات والخدمات. انخفاض معدل الأخطاء يؤدي إلى تجربة أفضل للعملاء، مما يعزز رضاهم.

3-تلبية وتجاوز توقعات العملاء

من خلال التركيز على احتياجات العملاء وجمع بياناتهم وتحليلها، تسعى TQM إلى تلبية وتجاوز توقعات العملاء. تحقيق ذلك يؤدي إلى رضا العملاء وزيادة ولائهم.

4- تحسين خدمة العملاء وتجربة العملاء

إدارة الجودة الشاملة تشمل تحسين خدمة العملاء من خلال التدريب والتطوير. تحسين خدمة العملاء يعزز تجربة العملاء ويزيد من رضاهم، حيث يشعرون بالدعم والاهتمام.

5- الابتكار والتحسين المستمر

تشجع TQM على التحسين المستمر والابتكار. هذا يمكن أن يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة ومحسنة، مما يمكن أن يساهم في تعزيز رضا العملاء بشكل غير مباشر من خلال تحسين التجربة الكلية.

6- تعزيز فعالية العمليات وتقليل التكاليف

تحسين فعالية العمليات وتقليل التكاليف من خلال TQM يمكن أن يؤدي إلى تقديم قيمة أفضل للعملاء من خلال أسعار تنافسية وخدمات محسنة. هذا يمكن أن يؤثر بشكل غير مباشر على رضا العملاء.

7- بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء

TQM تركز على بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع العملاء من خلال تحسين جميع جوانب التفاعل معهم. تعزيز العلاقات يمكن أن يؤدي إلى ولاء العملاء ورضاهم على المدى الطويل.

2.4.2. الصراعات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء

1- تعارض بين الجودة والتكاليف.

قد يتعارض هذا مع الأهداف المالية للمؤسسة، ويؤدي إلى تحديات في تحقيق التوازن بين تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة والتحكم في التكاليف.

2- صعوبة تحقيق التوازن بين توقعات العملاء والقدرة الإنتاجية.

يمكن أن يؤدي ذلك إلى ضغط على القدرة الإنتاجية للمؤسسة، مما قد يؤثر على القدرة على تلبية الطلبات في الوقت المحدد أو الحفاظ على معايير الجودة.

3- مقاومة التغيير.

هذه المقاومة يمكن أن تؤثر على فعالية مبادرات الجودة، مما يؤدي إلى عدم تحقيق التحسينات المطلوبة في رضا العملاء.

4- تحديات في قياس رضا العملاء.

عدم القدرة على قياس رضا العملاء بدقة يمكن أن يؤدي إلى نقص في المعلومات حول كيفية تحسين المنتجات والخدمات.

5- عدم التنسيق بين الأقسام المختلفة.

يمكن أن يؤثر ذلك على جودة المنتجات والخدمات المقدمة ويقلل من رضا العملاء.

6- إدارة التوقعات المتزايدة.

تلبية التوقعات المتزايدة قد يتطلب تعديلات مستمرة في استراتيجيات الجودة، مما يزيد من تعقيد العمليات ويؤثر على فعالية تنفيذ TQM.

7-تأثيرات التكنولوجيا والابتكار.

يمكن أن يؤثر ذلك على القدرة على تقديم تحسينات فعالة في الجودة، مما ينعكس على رضا العملاء.

2.4.3. الفجوات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء

1- فجوة التوقعات والواقع (Expectation-Performance Gap):

هذه الفجوة تحدث عندما لا تلبى المنتجات أو الخدمات المقدمة توقعات العملاء و قد يكون السبب عدم وضوح التوقعات من قبل العملاء أو عدم قدرة الشركة على تقديم ما هو متوقع، وقد تؤدي إلى عدم رضا العملاء والشكاوى، مما يؤثر على العلاقة بين العميل والشركة.

2-فجوة التواصل (Communication Gap):

تحدث عندما يكون هناك عدم تطابق بين ما يتم توصيله للعملاء وما يتم تقديمه فعليًا، و قد يكون السبب سوء الاتصال بين فرق التسويق والفرق التنفيذية، أو معلومات غير دقيقة تصل للعملاء وقد يؤدي إلى خيبة أمل العملاء وعدم رضاهم نتيجة عدم توافق التوقعات مع الواقع.

3- فجوة التنفيذ (Execution Gap):

تحدث عندما تكون هناك فجوة بين السياسات والجودة المخططة والتطبيق الفعلي لهذه السياسات، و قد يكون السبب عدم كفاية التدريب، أو نقص في الموارد، أو مقاومة التغيير من قبل الموظفين، و يؤدي إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أقل من المتوقعة، مما يؤثر على رضا العملاء.

4-فجوة المعرفة (Knowledge Gap):

تحدث عندما لا يكون لدى المنظمة فهم كافٍ لاحتياجات وتوقعات العملاء، و قد يكون السبب عدم كفاية أبحاث السوق أو عدم جمع وتحليل البيانات حول العملاء بشكل كافٍ، و قد يؤدي إلى عدم تلبية احتياجات العملاء بشكل صحيح، مما يؤثر سلبًا على رضاهم.

5-فجوة استجابة الخدمة (Service Response Gap):

تحدث عندما تكون استجابة الشركة لمشكلات العملاء أو طلباتهم غير كافية أو غير فعالة، قد يكون السبب نقص في تدريب الموظفين على التعامل مع الشكاوى، أو عدم فعالية نظم الدعم الفني، و يؤدي إلى شعور العملاء بالإحباط وعدم رضاهم عن الخدمة المقدمة.

6-فجوة الفهم الداخلي (Internal Understanding Gap):

تحدث عندما لا يكون هناك توافق بين أعضاء الفريق حول معايير الجودة ومتطلبات العملاء و قد يكون السبب عدم وضوح الرؤية أو أهداف الجودة بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة، يؤدي إلى عدم تلبية متطلبات العملاء بشكل موحد ومنسق، مما يؤثر على الجودة العامة ورضا العملاء.

2.5. الخاتمة

وفي ختام الحديث يُعد رضا العملاء أحد أهم المؤشرات لنجاح أي مؤسسة، فهو يعكس مدى قدرتها على تلبية احتياجات وتوقعات عملائها و يُعتبر رضا العملاء عاملاً حاسماً في بناء علاقات طويلة الأمد وتعزيز ولاء العملاء، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة ونموها في بيئة تنافسية متزايدة، يصبح التركيز على رضا العملاء ضرورة أساسية، حيث يُعدّ تحسين جودة المنتجات والخدمات واستمرارية تقديم تجارب إيجابية للعملاء مفتاحاً لتحقيق ميزة تنافسية و يمكن القول إن رضا العملاء ليس مجرد هدف بل هو عملية مستمرة تتطلب التفهم العميق لاحتياجات العملاء، والتكيف مع تغيراتها، والابتكار الدائم في تقديم حلول تلبي هذه الاحتياجات. تحقيق رضا العملاء هو استثمار طويل الأجل يضمن استدامة نجاح المؤسسة ويعزز موقعها في السوق، كما إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعدّ نهجاً استراتيجياً شاملاً يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة. من خلال التركيز على الجودة في جميع العمليات، تسعى TQM إلى تعزيز الكفاءة، تحسين الأداء، وتقديم منتجات وخدمات تفوق توقعات العملاء. إن النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزاماً من جميع أفراد المؤسسة وثقافة تنظيمية تدعم الابتكار، التعاون، والتحسين المستمر، كما إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد أداة لتحقيق الجودة، بل هي فلسفة عمل متكاملة تساعد المؤسسات على تحقيق رضا العملاء وتعزيز التنافسية في السوق. من خلال تطبيق مبادئ TQM، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات مستدامة تعود بالفائدة على جميع الأطراف المعنية، سواء كانوا عملاء، موظفين، أو مساهمين.

قائمة المراجع:

العربية

- أبو الوفاء، جمال وحسين سلامة (٢٠٠٠). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، مصر، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية.
- أمين، بربري محمد وعبد القادر بكيجل. (٢٠١١). أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية ورقة عمل مقدمة لفعاليات الملتقى الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
- الأسطل، عيسى. (٢٠١٣) درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
- النبلا، فوزية بنت محمد بن صالح. (١٤٢٨هـ). إستراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة
- الخطيب، محمد (١٤٢٨هـ). مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية
- السلوم، حمد إبراهيم. (٢٠٠٥). أحاديث عن التعليم أداء وجودة. لبنان: دار الوراق .
- العاجز، فؤاد ونشوان جميل (٢٠٠٥).
- الغدير، ريم بنت إبراهيم بن علي (٢٠١٠). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمنطقة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.
- الكنان، عايد كريم. (٢٠١٣). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية لمنطقة الفرات الأوسط كما يراها أعضاء هيئة التدريس المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي والمنعقد بجامعة الزيتونة، الأردن بتاريخ ٢ - ٢٠١٣/٤/٤ ، ص ص ٥٥٦-٥٦٨.
- الهمشي بدر راشد (٢٠٠٨) تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا).